

Heinz Zielinski  
Management im öffentlichen Sektor

Heinz Zielinski

# Management im öffentlichen Sektor

Leske + Budrich, Opladen 2003

Gedruckt auf alterungsbeständigem und säurefreiem Papier

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für die Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN 978-3-8100-3169-3                      ISBN 978-3-322-99654-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-322-99654-1

© 2003 Leske + Budrich, Opladen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Leske + Budrich, Opladen

„Bürokratie, ein Beamtenthum, eine Schreiberherrschaft, welche umso unerträglicher wurde, je häufiger sich Personen darunter bemerkbar machten, deren Horizont selten über die Aktenstöße der Kanzleistube hinausreichte, und die vom wahren bürgerlichen und öffentlichen Leben einen sehr beschränkten Begriff haben. Solche Bürokratie ist umso gefährlicher, je mehr die sonst gewöhnliche collegialische Geschäftsbehandlung beschränkt, und den Büro-Chefs neben der Herrschaft seiner Diener oft auch ungemessene Gewalt über den Staatsbürger in die Hände gegeben ist.“

E.F.L. Hoffmann  
Vollständiges politisches Taschenwörterbuch, München/Gütersloh 1981, S.28

In ganz besonderem Maße danke ich Frau Dipl. Kauffrau Jana Könecke für ihre weiterführenden Hinweise und ihr großes Bemühen zur Erstellung eines gut lesbaren Textes.

# Inhalt

Vorwort .....	11
<b>1. Public Management: Bedarf und Bedeutung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Tradierter Verwaltungsstaat im Wandel .....	13
1.2 Neues Paradigma: Public Management .....	17
1.3 Institutionen im öffentlichen Sektor .....	22
1.4 Beispiel Sozialpolitik .....	26
1.5 Beispiel Sportpolitik .....	31
1.6 Beispiel Kulturpolitik .....	35
1.7 Zusammenfassung .....	39
1.8 Schlüsselwörter .....	40
<b>2. Rahmenbedingungen für das Management im öffentlichen Sektor .....</b>	<b>43</b>
2.1 Anforderung: „Dienstleistungsorientiertes Management“ .....	43
2.2 Anforderung: „Gesellschaftliche Komplexität“ .....	46
2.3 Globalisierung und Regionalisierung .....	48
2.4 Europäisierung und Denationalisierung .....	50
2.5 Paradigma: Neue Beweglichkeit .....	52
2.6 Produktionsfaktoren der Zukunft: Arbeit und Wissen .....	53
2.7 Ordnungsmodell der Zukunft .....	55
2.8 Zusammenfassung .....	55
2.9 Schlüsselwörter .....	56
<b>3. Der öffentliche Sektor: System und Subsysteme .....</b>	<b>59</b>
3.1 System und Subsysteme .....	59
3.2 Akteure im System .....	63
3.3 Gemeinsames Paradigma: Öffentliche Verantwortung .....	70

3.4	Zusammenfassung .....	73
3.5	Schlüsselwörter .....	73
<b>4.</b>	<b>Herausforderungen an das Management im öffentlichen Sektor .....</b>	<b>77</b>
4.1	Entlehnung: Management im privaten Sektor .....	77
4.2	Management im öffentlichen Sektor: eine elementare Identität?	88
4.3	Öffentliche Einrichtungen als Lernende Organisationen und Offene Systeme .....	93
4.4	Kooperatives und integratives Management .....	96
4.5	Zusammenfassung .....	100
4.6	Schlüsselwörter .....	100
<b>5.</b>	<b>Wirkungsorientiertes Steuerungsmodell für den öffentlichen Sektor .....</b>	<b>105</b>
5.1	Leistung und Öffentliche Verantwortung .....	105
5.2	Vom Bürokratiemodell zum outputorientierten Leistungsmodell .....	109
5.3	Steuerungsmodell im Dienst der Wirkungsorientierung .....	113
5.4	Entscheidungskriterien für eine wirkungsorientierte Institutionenwahl .....	119
5.5	Zusammenfassung .....	124
5.6	Schlüsselwörter .....	124
<b>6.</b>	<b>Management in öffentlichen Verwaltungen .....</b>	<b>127</b>
6.1	Konzeptionelle Herausforderungen .....	127
6.2	Stellenwert der öffentlichen Verwaltung .....	134
6.3	Verwaltung im Umbruch .....	138
6.4	Politische Steuerung .....	145
6.5	Steuerungssubjekt und -objekt .....	148
6.6	Entscheidungskriterien für ein Management der Institutionen .....	154
6.7	Zusammenfassung .....	162
6.8	Schlüsselwörter .....	163
<b>7.</b>	<b>Management im öffentlichen Unternehmenssektor .....</b>	<b>167</b>
7.1	Wettbewerb als Innovationstreiber .....	167
7.2	Beispiel Krankenhaus .....	170
7.3	Zwischen Skylla und Charybdis? .....	175
7.4	Interne und externe Unternehmenssteuerung .....	176

Inhalt	9
7.5 Beteiligungsmanagement .....	179
7.6 Betätigungsfelder öffentlicher Unternehmen .....	184
7.7 Zusammenfassung .....	186
7.8 Schlüsselwörter .....	187
<b>8. Management im Dritten Sektor .....</b>	<b>191</b>
8.1 Begriffe, Grundlagen, Herausforderungen .....	191
8.2 Managerielle Anpassungsprozesse .....	194
8.3 Management-Defizite .....	199
8.4 Management-Potenziale .....	203
8.5 Gemeinsame Managementphilosophie aus Sicht der NPO .....	206
8.6 Zusammenfassung .....	211
8.7 Schlüsselwörter .....	212
<b>9. Public Management – Gleichklang und Chancen .....</b>	<b>215</b>
9.1. Funktioneller Gleichklang der Managementanforderungen .....	215
9.2 Kernelemente des Öffentliche-Sektor-Modells .....	218
9.3 Implementierungsprobleme .....	220
9.4 Erfolgsschlüssel: Ressource Mensch .....	224
Abbildungsverzeichnis .....	227
Tabellenverzeichnis .....	229
Literatur und Quellen .....	231

# Vorwort

Der vorliegende Band „Management im öffentlichen Sektor“ impliziert mit seiner Themenstellung ein wachsendes Maß an Annäherung zwischen den Institutionen der öffentlichen Verwaltung, der öffentlichen Unternehmen und der Nonprofit Organisationen. Dieser Prozess der Angleichung vollzieht sich wesentlich beim Management der Einrichtungen, ihren ergebnisorientierten Leistungen und Steuerungen. Der ausschlaggebende Grund für den Prozess der Angleichung liegt im gesellschaftlichen Druck, mehr Effizienz und Effektivität in den Leistungserstellungsprozessen zu erzielen. Der Einsatz von Ressourcen nach definierten Zielen unter Beachtung der tatsächlichen Wirkung des Handelns sind aus der Sicht organisationsinterner und –externer Erfordernisse gefragt. Längst sind damit auch die Formen öffentlicher Aufgabenwahrnehmung thematisiert. Insofern liegt dem Band ein gemeinsames Grundverständnis zugrunde, ohne allerdings – und dies ist zu unterstreichen – die Identität der Institutionen im öffentlichen Sektor aufzuheben. Daher setzt der Band durch seine Rezeption auf Anregungen aus dem Spannungsverhältnis von Verflüssigung und Bewahrung der Identitätsgrenzen.

*Heinz Zielinski*  
Juni 2002